



HR Challenges in Non Profit

10 octobre 2013

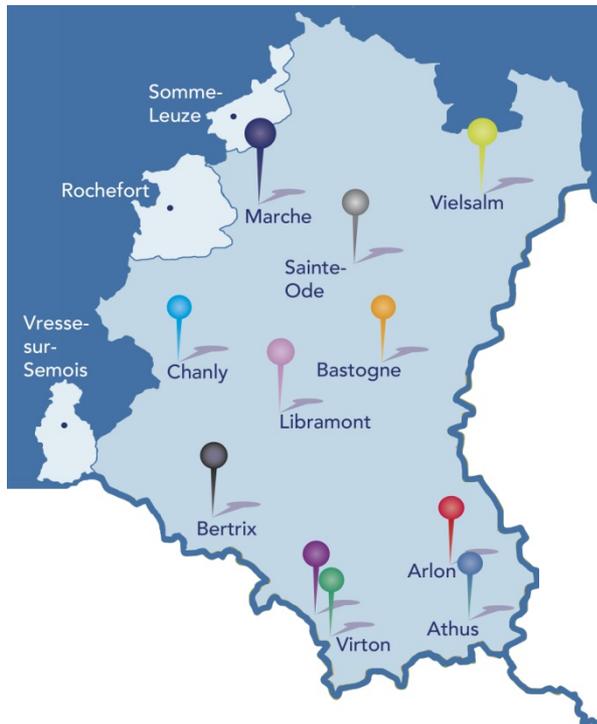
Cas d'entreprise : Vivalia

M. Binamé

Directeur des Ressources Humaines



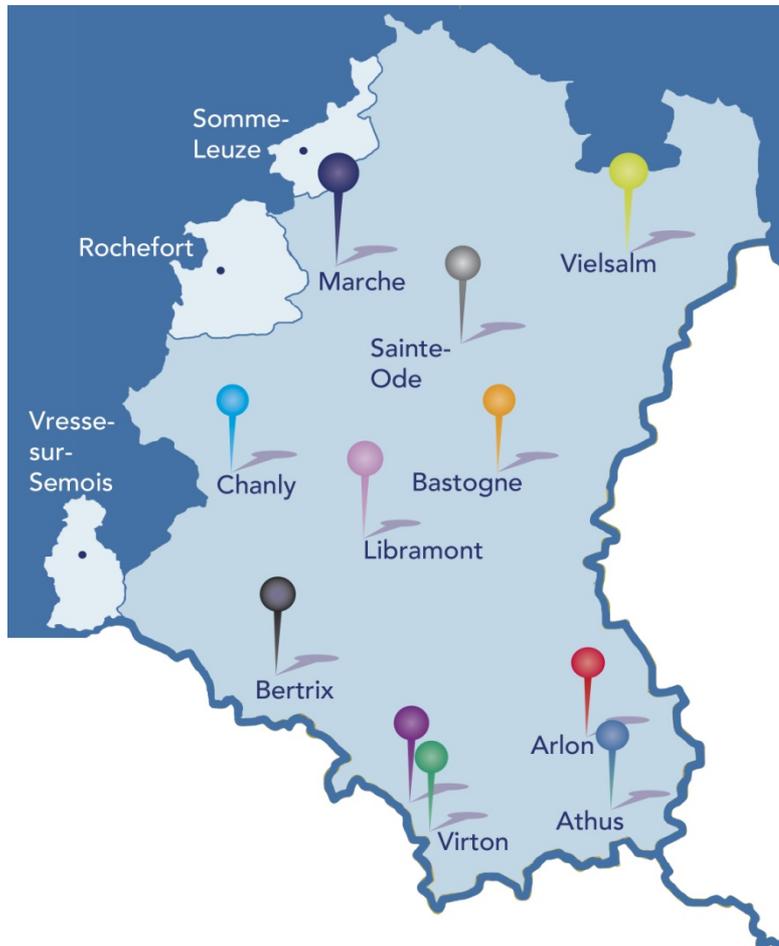
Bienvenue dans Vivalia!



Vivalia regroupe, en une Intercommunale unique, sept sites hospitaliers, une polyclinique, quatre Maisons de Repos/ Maisons de Repos et de Soins, des Habitations Protégées et une Maison de Soins Psychiatriques. Cette nouvelle entité compte plus de 1472 lits, emploie 3600 personnes et s'adjoint les services d'environ 400 médecins spécialisés.



Carte géographique de Vivalia



7 sites hospitaliers aigus

- Clinique Saint-Joseph à *Arlon*
- Clinique Edmond Jacques à *Virton*
- Hôpital Princesse Paola à *Marche*
- Hôpital Sainte-Thérèse à *Bastogne*
- Hôpital du Centre Ardenne à *Libramont*
- Hôpital Psychiatrique «La Clairière» à *Bertrix*

1 polyclinique

- Polyclinique Saint-Gengoux à *Vielsalm*

4 Maisons de Repos (MR) et Maisons de Repos et de Soins (MRS)

- MRS Saint-Antoine à *Virton*
- MR - MRS Val des Seniors à *Chanly*
- MR - MRS Saint-Gengoux à *Vielsalm*
- MR Seniorie de *Sainte-Ode*
- Habitations Protégées (HP) à *Bertrix*
- 1 Maison de Soins Psychiatriques (MSP) à *Athus*



Vivalia ?

- **Une jeune intercommunale née en 6 mois au 1/1/2009 de la fusion de 5 intercommunales, de la reprise d'une entité provinciale, de la reprise de MR/MRS - HP - MSP**

- **Des entités très contrastées:**
 - ❑ **De 10 travailleurs à 1.000 travailleurs**
 - ❑ **Auparavant concurrentes**
 - ❑ **Des styles de management différents**
 - ❑ **Des histoires**
 - ❑ **.....**

- **Pour le secteur hospitalier, pas de concurrence du secteur privé en province de Luxembourg mais une proximité du Grand-Duché de Luxembourg et des centres hospitaliers namurois et liégeois**

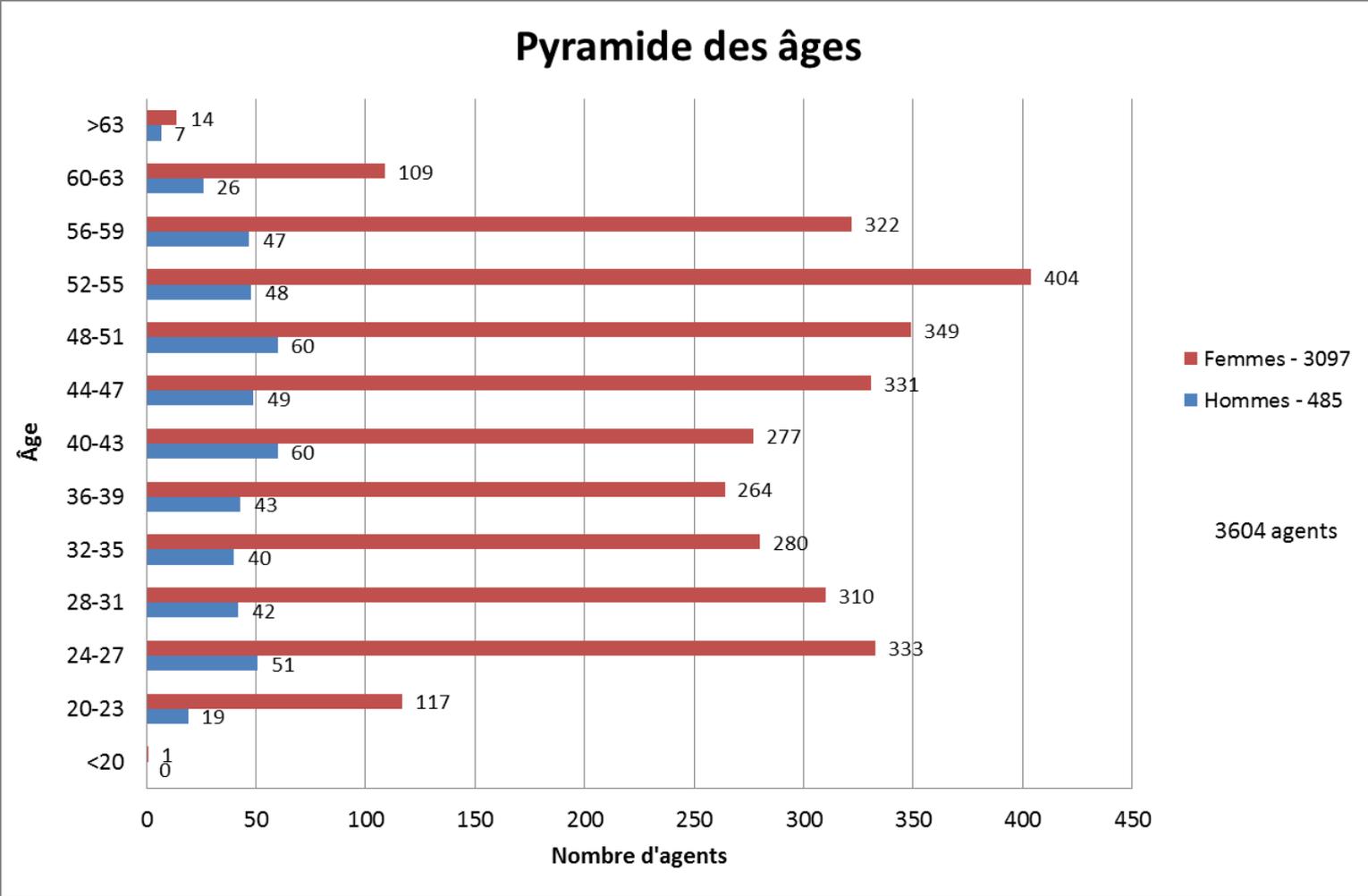


Vivalia ?

- 2.600 ETP pour 3.700 agents
- 400 médecins indépendants
- 60 % de personnel soignant
- 87 % de personnel féminin



Vivalia – Pyramide des âges



Expérience d'un département infirmier

■ Constats :

- ❑ Vu la pénurie infirmière, d'une part le turn-over s'accélère et d'autre part il est indispensable de fidéliser les nouveaux agents;
- ❑ La continuité des soins et le niveau de qualité des soins doivent être garantis;
- ❑ La formation du personnel infirmier était généraliste alors que les compétences requises évoluaient rapidement;
- ❑ La cohabitation au sein des services de générations différentes ne garantit pas un niveau de qualité homogène et la transmission des savoirs



Expérience d'un département infirmier

■ Constats :

- ❑ Engagements sont souvent simultanés
- ❑ Souvent en période de vacances
- ❑ L'âge et l'expérience des praticiens infirmiers ne sont plus homogènes



Tutorat ?

- Dans le cadre de contacts avec le CRIFA (Centre de Recherche sur l'Instrumentation, la Formation et l'Apprentissage) de l'Ulg , l'idée de structurer un tutorat voit le jour

□ Tutorat ?

❖ Méthode de formation individualisée intégrée au travail ainsi qu'un dispositif favorisant, au contact d'un expert, l'acquisition de compétences par l'action même de l'activité professionnelle



Tutorat ?

■ Objectifs :

□ Pédagogiques

- ❖ *Former aux spécificités de chaque unité de soins*
- ❖ *Adapter la formation à l'expérience*
- ❖ *Assurer un suivi constant*
- ❖ *Aider à la prise d'autonomie dans une organisation complexe*

□ Economiques

- ❖ *« Rentabilité » du nouveau : qualitatif, rythme de travail, acquisition de savoirs, savoirs-faire, savoirs-être*

□ Gestion d'Equipe

- ❖ *Intégration des agents*



Tutorat ?

■ Actions entreprises :

- Choix d'unités pilotes
- Clarification des rôles
- Description de fonction du tuteur
- Elaboration des « carnets »
- Partages réguliers entre plusieurs institutions
- Apports théoriques sur les concepts d'apprentissage chez l'adulte
- Apports théoriques sur la création d'outils

■ Matières à intégrer dans le tutorat :

- Savoirs de base
- Techniques et appareillages
- Comportements et culture
- Administration



Tutorat ?

■ Evaluation

- ❑ **80% des tutorés sont satisfaits**
- ❑ **50% estiment que le tutorat ne garantit pas l'intégration au sein de l'équipe**
- ❑ **Une partie des tutorés sont déçus par rapport à leurs attentes initiales**
- ❑ **Le tutorat a été partagé avec les autres membres de l'équipe**

Versus tuteurs et responsables :

- **Majorité des objectifs atteints**
- **Difficultés de déploiement liées à la charge de travail**
- **Temps dans les premiers jours est fondamental**

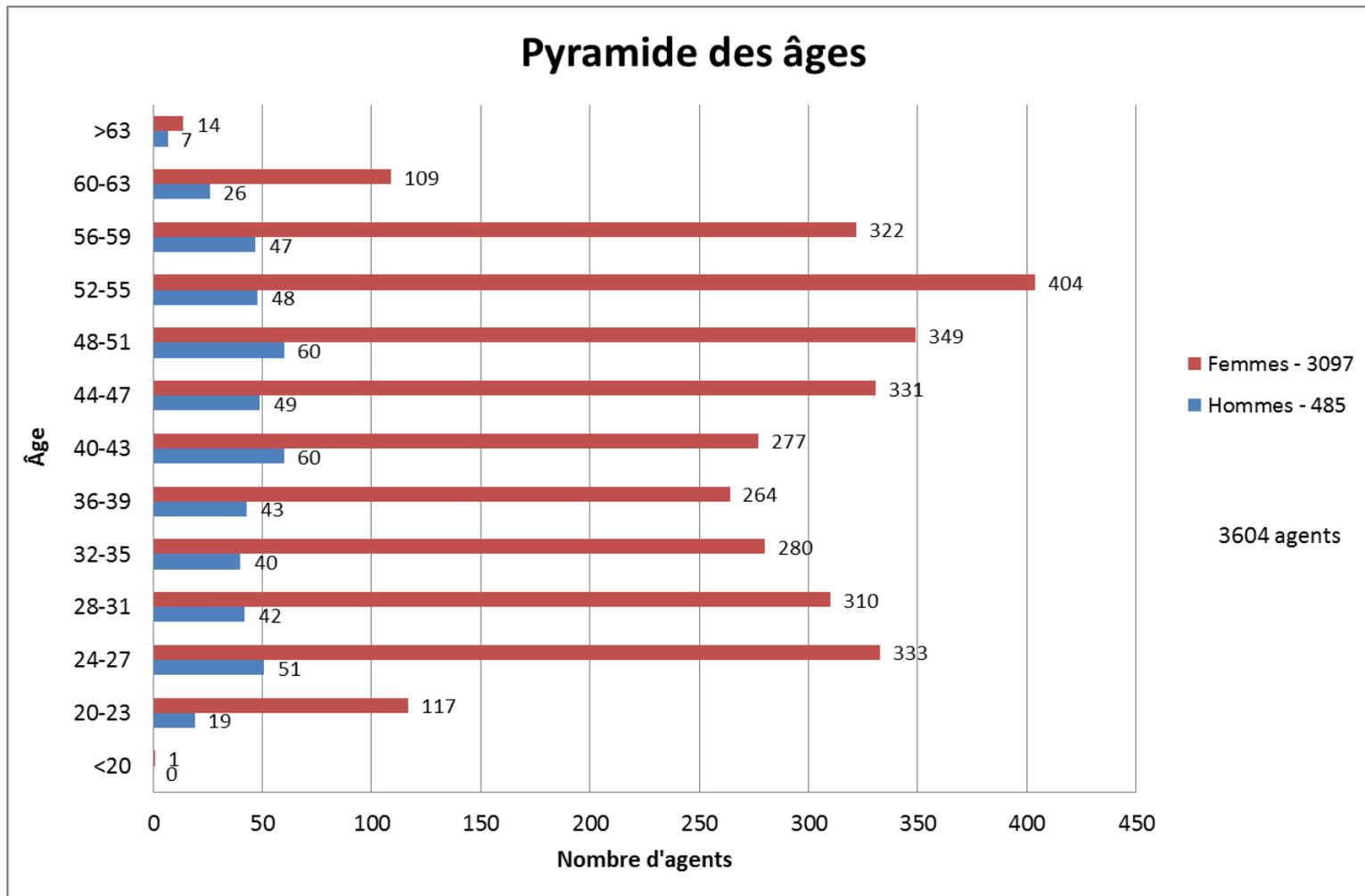


Pérenniser le personnel d'encadrement ?

- Alors qu'avec la première vague de génération « X » et vu le contexte spécifique du secteur hospitalier (culture, législation, promotion interne), les postes de cadres infirmiers étaient facilement pourvus
- Depuis 4 à 5 ans, nous constatons des difficultés de recrutement et de promotion pour ces postes
- La motivation à s'inscrire dans une formation longue de type cadre de santé s'estompe
- Un nombre significatif de désignation faisant fonction entraîne des difficultés de reconnaissance, de gestion des équipes, ...
- Impression d'une gestion au quotidien, pas de perspectives à long terme



Vivalia – Pyramide des âges



Réflexions au niveau DRH

- **Compte-tenu de notre pyramide des âges, entreprendre une gestion prévisionnelle des carrières**
- **Le potentiel dans la génération « X » semble s'épuiser**
- **Notre pyramide des âges montre clairement que dans les tranches 30-40 ans nous disposons de moins d'agents**
- **De plus, l'investissement de ces agents dans des formations de type cadre de santé est bien moindre**



Pistes de solutions

- **Réaliser, via notre outil de reporting RH, une analyse prévisionnelle de l'effectif des cadres**
- **Détecter dans la génération Y des potentiels**
- **Envisager avec une vision à long terme l'acquisition de compétences chez certains agents**
- **Soutenir les formations en cadres de santé pour une série d'agents**
- **Intégrer ces agents rapidement dans la structure hiérarchique de l'unité de soins et/ou du département via une reconnaissance professionnelle de type « infirmière-chef adjointe »**



Vivalia...

Pour conclure, les générations X,Y,Z, ... font partie intégrante de l'évolution de notre société et de nos entreprises, même du non marchand.

Nos moyens sont moindres mais le challenge est bien présent , il doit être relevé

